

Esame professionale superiore 2017	Economista aziendale PMI con diploma federale
---	--

Tematica C Innovazione e crescita

Durata dell'esame: 60 minuti

N° di candidata/candidato: _____

Cognome e nome: _____

Punteggio massimo possibile: 40

Punteggio conseguito: _____

Firma correttrice/correttore 1: _____

Firma correttrice/correttore 2: _____

Note:

- Mezzi ausiliari consentiti: come da convocazione all'esame
- Apporre sull'esame cognome e nome
- Rispettare il tempo di elaborazione
- Leggere i compiti con attenzione prima di iniziare a risolverli
- Prima della consegna: controllare completezza, sequenza e indicazione corretta del cognome e nome

Buon lavoro!

Studio di un caso: Ani-Food (produttore di alimenti per animali)

I prodotti Ani-Food sono frutto di parecchi anni di esperienza e sviluppo. Nella lunga storia dell'azienda sono stati sviluppati articoli che migliorano i risultati degli allevatori e che rispondono alle esigenze in continuo mutamento dei consumatori.

I suoi prodotti contengono sostanze che promuovono in modo naturale la resistenza e la crescita degli animali.

Ani-Food GmbH approfitta dei vantaggi tipici di un'azienda tradizionale a conduzione familiare: iter decisionali rapidi, bassi costi generali, impegno, autonomia e indipendenza.

L'azienda vista dalla direzione

Siamo un'azienda professionale che si identifica con la cultura e i valori dei clienti fornendo così i prodotti migliori in questa nicchia di mercato.

Dati salienti

- 49 collaboratori di cui...
 - Acquisti, produzione e logistica: 35
 - Amministrazione, ricezione e contabilità: 5
 - Vendita: 5
 - Direzione tecnica, gestione della qualità e gestione della sicurezza sul lavoro: 2
 - Direzione aziendale: 2
- Mercati: svizzero e internazionale
- Prodotti:
 - Alimenti per gli animali dello zoo
 - Alimenti per animali domestici
 - Mangime per pesci
- Reparti (con caporeparto):
 - Acquisti, produzione e logistica
 - Tecnica, gestione della qualità e gestione della sicurezza sul lavoro
 - Vendita
 - Amministrazione e contabilità
 - Direzione aziendale

Recentemente, visto l'aumento continuo del tasso di fluttuazione dei collaboratori e della percentuale di errori, Ani-Food ha incaricato un'azienda di consulenza di analizzare il reparto Produzione e le unità organizzative collegate. I possibili risultati dell'analisi dovrebbero portare a una conseguente riorganizzazione e a un miglioramento dell'efficacia/efficienza nonché evidenziare una possibile insoddisfazione dei collaboratori. L'attuale direzione aziendale si è a lungo disinteressata delle problematiche interne all'azienda concentrandosi esclusivamente sul marketing, la distribuzione e lo sviluppo del mercato. I consulenti hanno identificato i seguenti punti problematici principali:

- Il sistema di gestione (gestione dei processi) copre solo il settore Produzione e si limita al tema della qualità.
- Non è presente un management con chiari principi e norme
- La direzione non segue i principi MbO (Management by Objectives, conduzione per obiettivi).
- I picchi di produzione generano una grande insoddisfazione tra il personale a causa della scarsa pianificazione.
- Le idee dei collaboratori circa possibili miglioramenti non vengono prese in considerazione né tanto meno realizzate.
- Sussiste un gap culturale tra la produzione e le restanti parti dell'organizzazione. La comunicazione è insufficiente e non sistematica. La direzione aziendale è poco o per nulla accettata dai collaboratori.

Domanda 1**8 punti**

Sulla base dei risultati dell'analisi di Ani-Food GmbH, viene assunto come nuovo sviluppatore organizzativo. Il signor Meier, titolare dell'azienda, lo incarica di stilare una mappa dei processi. Sulla base delle informazioni a pagina 2 è necessario includere almeno i seguenti elementi:

- Processi
- Gruppi di processi

Domanda 2**4 punti**

Per poter valutare se le procedure sono elaborate in modo ottimale dal punto di vista dell'efficacia e dell'efficienza, formuli delle proposte al fine di definire indicatori qualitativi e quantitativi per i seguenti processi.

Due indicatori (uno quantitativo e uno qualitativo) per il processo chiave della produzione:
Due indicatori (uno quantitativo e uno qualitativo) per il processo chiave degli acquisti:

Domanda 3**4 punti**

Anche la conduzione per obiettivi è un problema in Ani-Food Sagl. Le viene chiesto di verificare e migliorare il nuovo sistema-obiettivo per quanto riguarda il rispetto della metodologia SMART.

Descrizione nel sistema-obiettivo	Proposta di miglioramento in base alla metodologia SMART
La produzione deve incorrere meno errori.	
La durata di stoccaggio deve diminuire.	
La soddisfazione del personale deve essere migliorata.	
Il reparto Acquisti deve ridurre i costi.	

Domanda 4**8 punti**

Signor Meier (CEO) ha preso visione della mappa dei processi che lei ha elaborato e dell'organigramma esistente. Egli riconosce che non esiste alcun legame organizzativo tra la struttura organizzativa e l'organizzazione procedurale, né tra diversi temi trasversali (gestione della qualità, sicurezza sul lavoro, gestione ambientale ecc.). Faccia una proposta per affrontare questo problema.

Domanda 5**6 punti**

Come emerge dalla relazione dell'azienda di consulenza, Ani-Food è alle prese con ordini a breve termine che generano apprensione organizzativa e picchi di produzione. Questi ultimi possono essere elaborati dal personale solo durante i giorni festivi e nei fine settimana. Faccia delle proposte di miglioramento innovative per gli ambiti indicati di seguito.

Proposta nel settore delle tecnologie dell'informazione	Effetto atteso
Proposta nel settore dello stoccaggio	Effetto atteso
Proposta nel settore della vendita	Effetto atteso

Domanda 6**6 punti**

Dopo aver esaurito i miglioramenti organizzativi e sistemici, formuli al signor Meier una proposta nel settore del personale per colmare la lacuna tra la direzione aziendale e i reparti rivolti verso l'interno. Schematizzi la sua proposta per una nuova figura dirigenziale nella seguente tabella:

Denominazione del posto/livello gerarchico	Compiti, responsabilità e competenze	Effetto atteso

Domanda 7**4 punti**

- Sono possibili soluzioni multiple oppure nessuna soluzione.
- Un punto per ogni risposta corretta. Per ogni risposta errata viene sottratto un punto.
- Il punteggio non può essere negativo.

a) Quale tema non appartiene sicuramente al settore Gestione dell'innovazione?

- Gestione delle idee
- Sviluppo dei prodotti
- Conto dei flussi di capitale
- Portafoglio di prodotti
- Digitalizzazione e riconfigurazione di modelli commerciali
- Pricing

b) Quale opzione o misura strategica ritiene possibile per una PMI in un mercato saturo, dotata di risorse di personale limitate e alle prese con problemi di liquidità a medio termine?

- Internazionalizzazione
- Strategia di nicchia
- Strategia di leadership (primato di qualità e di prezzo)

c) Quali sono le fasi alla base di ogni cambiamento?

- Unfreeze (scongela) → move (muovere) → refreeze (ricongela)
- Realizzazione di progetto → analisi → conclusione
- Reperimento di capitali → utilizzo di capitali → immobilizzazione di capitali
- Non esistono fasi alla base dei cambiamenti

d) Cosa significa un'innovazione in senso economico (economico-aziendale)?

- Un'invenzione
- Un nuovo prodotto che genera fatturato
- Un'idea
- Un modello commerciale nuovo ed economicamente di successo
- Una novità che cambia le attuali regole del gioco di un mercato portando all'azienda uno straordinario successo